

# Koncepcja i praktyczne wykorzystanie metody SPACE

<https://doi.org/10.33141/po.2006.06.03>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (797), 2006, ss. 12-14

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Stanisław Borkowski, Joanna Rosak*

## Wstęp

**O**becnie, kiedy każda placówka medyczna jest w mniejszym lub większym stopniu zadłużona, nie tak łatwo jest przekonać pacjenta, że usługi, jakie oferuje dany szpital są lepsze od jego konkurencji [1, 2]. W związku z tym działalność placówek zdrowotnych powinna cechować dbałość o zadowolenie pacjenta, którą można osiągnąć poprzez analizę działalności placówki medycznej, określenie, czy funkcjonuje i konkuruje prawidłowo. Takiej analizy można dokonać za pomocą metody SPACE. Analiza SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) została opracowana przez Alana J. Rowe'a, Richarda O. Masona i Karla E. Dickela [3]. Zalicza się ją do zintegrowanych metod analizy strategicznej, które pozwalają na analizę przedsiębiorstwa na tle otoczenia [3]. Dzięki niej wyznacza się również opcje strategiczne dla badanej i ocenianej placówki [4].

## Koncepcja metody SPACE

**W** analizie SPACE zarówno otoczenie, jak i organizacja analizowane są w dwóch wymiarach, co w rezultacie daje 4 syntetyczne obszary oceny, takie jak:

- siła finansowa przedsiębiorstwa (FS),
- zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa (CA),
- siła sektora, w którym przedsiębiorstwo działa (IS),
- stabilność sektora (ES).

Opisane cztery kryteria podstawowe można nanieść na układ współrzędnych, w którym na osi pionowej znajdują się siła finansowa przedsiębiorstwa i stabilność sektora (branży), a na osi poziomej zdolności (pozycja) konkurencyjne przedsiębiorstwa oraz siła sektora (branży), w której dane przedsiębiorstwo działa. Daje to możliwość porównania ze sobą wartości kryteriów, leżących na tej samej osi. Intensywność zmiennych danych wymiarów można oszacować w umownej skali od 0 do 6, gdzie 0 jest oceną najgorszą, a 6 najlepszą [5, 6]. Następnie wylicza się przeciętną wartość punktów dla każdego z wymiarów (średnią arytmetyczną). W efekcie tych działań otrzymuje się wartości na osiach X i Y. Uzyskany wektor, znajdujący się w jednej z czterech ćwiartek układu współrzędnych, ujawnia rodzaj strategii stosowanej w badanym przedsiębiorstwie [4].

Wymienione obszary są definiowane za pomocą bardziej szczegółowych kryteriów cząstkowych, charakterystycznych dla danego sektora, tj. sektora, w którym działa badane przedsiębiorstwo. Siłę finan-

sową przedsiębiorstwa można opisać za pomocą m.in. takich czynników, jak: płynność finansowa, kapitał obrotowy, łatwość zmiany rynku, zwrot z inwestycji, ryzyko w biznesie, przepływ gotówki. Zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa można opisać za pomocą takich czynników, jak m.in.: udział w rynku, jakość produktów, cykl życia produktów, lojalność klientów, stosowana technologia, kontrola dostawców i odbiorców, stopień wykorzystania posiadanej zdolności produkcyjnej. Siłę sektora można opisać za pomocą takich czynników, jak: potencjał wzrostu, potencjał zysku, wykorzystywana technologia, zasoby, łatwość wejścia do sektora. Stabilność sektora można opisać za pomocą takich czynników, jak m.in.: zmiany w technologii, zmienność popytu, stopa inflacji, poziom cen wyrobów, bariery wejścia, intensywność konkurencji, elastyczność cenowa popytu. Metoda SPACE pozwala na wyznaczenie jednej z czterech strategii bazowych, którymi są strategia agresywna, konserwatywna, defensywna i konkurencyjna. Strategia agresywna charakteryzuje się działaniami polegającymi na wychwytywaniu sposobności, wzmacnianiu pozycji na rynku, przejmowaniu organizacji o tym samym profilu, koncentracji zasobów na konkurencyjnych produktach. Strategia konserwatywna charakteryzuje się działaniami polegającymi na selekcji produktów, segmentacji rynku, redukcji kosztów, ulepszaniu produktów konkurencyjnych, rozwijaniu nowych produktów, poszukiwaniu nowych rynków. Strategia defensywna charakteryzuje się działaniami polegającymi na stopniowym wycofywaniu się, redukcji kosztów, zmniejszaniu zdolności produkcyjnych, zatrzymaniu procesu inwestowania. Strategia konkurencyjna charakteryzuje się działaniami polegającymi na powiększaniu zasobów finansowych oraz handlowych, ulepszaniu linii produktów, zwiększaniu produktywności, redukcji kosztów, utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej [7, 8, 9, 10]. Wartość metody SPACE w procesie oceny przedsiębiorstwa wynika z tego, że:

- jest metodą relatywnie prostą; opiera się ona na wykorzystaniu analizy czterokryterialnej zamiast tradycyjnych analiz dwukryterijnych;
- może być z powodzeniem wykorzystywana do analizy jednostek strategicznych przedsiębiorstwa zdyswersyfikowanego;
- analiza tą metodą posiada silnie ekonomiczny charakter, co wynika m.in. z faktu wykorzystania w niej analizy sektorowej;
- nadaje się jako podstawa do dyskusji na temat wyboru strategii przedsiębiorstwa;

- pozwala zdefiniować strategię, które mogą doprowadzić przedsiębiorstwo do pożądanej pozycji strategicznej;
- opiera się na założeniach empirycznych;
- wykorzystuje doświadczenia zastosowania metod portfelowych.

**Praktyczne wykorzystanie metody SPACE**

**P** przedmiotem analizy jest szpital funkcjonujący w powiecie posiadający status Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej. Strategię szpitala wyznacza misja, która brzmi: „Szpital przyjazny pacjentom”.

Tak wyznaczona misja podkreśla, że dla ośrodka najważniejsze jest dobro pacjenta. Celem ośrodka jest wyjątkowy poziom obsługi pacjenta. Placówka pragnie być otwarta dla wszystkich pacjentów, a także rozumieć ich potrzeby, dostrzegać zmieniającą się ich naturę w celu budowy procedur i procesów zaspokajania tych potrzeb tak, by stanowić dla nich najlepszy wybór. W wyniku badań uzyskano następujące wyniki:

**Siła finansowa (FS):** +

✓ zwrot inwestycji	6
✓ <i>leverage</i> (dźwignia)	3
✓ płynność finansowa	0
✓ kapitał obrotowy	0
✓ przepływ gotówki	3
✓ łatwość zmiany rynku	2
✓ ryzyko w biznesie	2
<hr/>	
	16 / 7 = 2,28

**Przewaga konkurencyjna (CA):** -

✓ udział w rynku	1
✓ jakość produktów	0
✓ cykl życia produktów	4
✓ lojalność konsumentów	0
✓ wykorzystywanie zdolności potencjału	1
✓ technologia <i>know-how</i>	2
✓ kontrola dostawców i dystrybutorów	2
<hr/>	
	10 / 7 = -1,43

**Stabilność otoczenia (ES):** -

✓ zmiany w technologii	0
✓ stopa inflacji	1
✓ zmienność popytu	1
✓ poziom cen produktów	2
✓ bariery wejścia na rynek	6
✓ intensywność konkurencji	0
✓ elastyczność cenowa popytu	6
<hr/>	
	16 / 7 = -2,28

**Siła sektora (IS):** +

✓ potencjał wzrostu	2
✓ potencjał zysku	2
✓ stabilność finansowa	0
✓ technologiczne <i>know-how</i>	1
✓ wykorzystywanie zasobów	5
✓ intensywność kapitału	6
✓ łatwość wejścia na rynek	5
✓ produktywność, wykorzystywanie potencjału	6
<hr/>	
	27 / 8 = 3,38

gdzie: 6 pkt. = najważniejsze, 0 pkt. = najmniej ważne

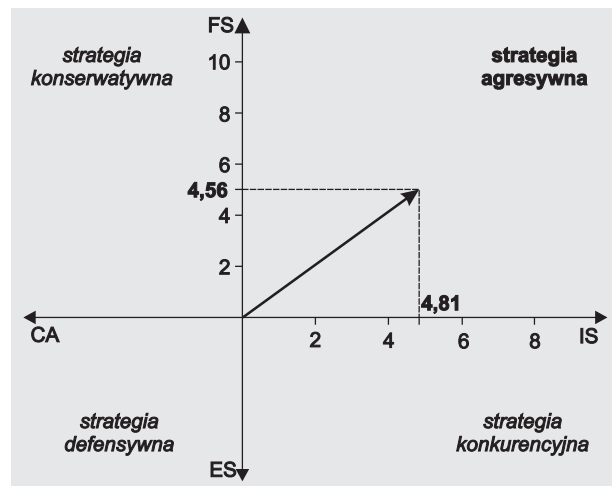
FS - ES = 2,28 - (- 2,28) = **4,56**

IS - CA = 3,38 - (-1,43) = **4,81**

Zmienne, mające najważniejsze znaczenie dla ośrodka, to przede wszystkim:

- płynność finansowa,
- kapitał obrotowy,
- stabilność finansowa,
- jakość produktów,
- lojalność konsumentów,
- zmiany w technologii,
- intensywność konkurencji.

Na rysunku została przedstawiona graficzna prezentacja metody SPACE w przypadku szpitala.



**Rys. Graficzna prezentacja metody SPACE w odniesieniu do szpitala**

Źródło: opracowanie własne.

Analizując powyższy rysunek można zauważyć, że szpital stosuje strategię agresywną, która świadczy o inwestowaniu w jakość swoich usług po to, by mieć przewagę nad konkurencją oraz zwiększyć jakość świadczonych usług. Zatem ośrodek można nazwać mianem ośrodka „perspektywicznego”, charakteryzuje się on bowiem ciągłym poszukiwaniem nowych układów produkt – segment rynku, szerokim wykorzystaniem technik planistycznych, decentralizacją kontroli oraz szerokim wykorzystaniem technik analizy otoczenia. Sytuacja zaprezentowana na rysunku przedstawia placówkę medyczną silną finansowo, mającą zdecydowaną przewagę konkurencyjną na tle całego sektora, działającą w stabilnym otoczeniu. Strategia agresywna jest dostosowana do kierunku, w jakim zmierza placówka, wyznaczanym przez misję [11, 12].

**Podsumowanie**

**P** rzedstawiona powyżej analiza pokazuje, jak ważne w ocenie pozycji strategicznej firmy oraz jej działalności jest zastosowanie metody SPACE. Wykazano przydatność metody SPACE w dostarczaniu informacji nowych i ważnych z punktu widzenia procesu podejmowania decyzji w jednostce służby zdrowia. Stosowanie analizy SPACE daje



w rezultacie bardzo dokładny obraz sytuacji strategicznej, w jakiej znajduje się dane przedsiębiorstwo oraz jej konsekwencji dla możliwości wyboru stojących do jego dyspozycji alternatyw strategicznych. Jest to jedna z nielicznych metod analizy strategicznej, która nie ogranicza diagnozy strategicznej przedsiębiorstwa tylko do jednego kryterium wewnętrznego i jednego zewnętrznego, lecz rozpatruje strategiczne uwarunkowania przedsiębiorstwa za pomocą dwóch kryteriów wewnętrznych i dwóch zewnętrznych. Poza tym jest to jedna z nielicznych metod, za pomocą której możliwe jest zrealizowanie całego procesu planowania strategicznego – od analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia, aż do wyboru jednej, akceptowanej opcji strategicznej. Zatem metoda SPACE może stanowić w rękach zarządu przedsiębiorstwa bardzo skuteczne narzędzie do prognozowania jego rozwoju i ważny element fundamentalnej jego oceny.

Przeprowadzone badania i uzyskane wyniki oraz ich analiza wskazują na właściwe zaplanowanie działalności organizacji typu *non-profit*. Badana jednostka służby zdrowia ma odpowiednie warunki do wprowadzenia jakości zarządzania organizacji satysfakcjonującej pacjentów [13]

*prof. dr hab. Stanisław Borkowski*

Katedra Inżynierii Produkcji

Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej

*mgr Joanna Rosak*

Katedra Inżynierii Produkcji

Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej,

Instytut Zarządzania i Marketingu

Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu

w Sosnowcu

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ALTKORN J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2002.
- [2] CZARNECKI P., *Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej*, praca doktorska, UŁ, Łódź 1999.
- [3] GIERSZEWSKA G., ROMANOWSKA M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998.
- [4] GORCZYCKA E., *Zmiany organizacyjne w funkcjonowaniu systemu ochrony zdrowia – opinie pacjentów*, „Przegląd Organizacji”, 7-8/2004.
- [5] KLASIK A., *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993.
- [6] NOGALSKI B., RYBICKI J.M., *Nowoczesne zarządzanie zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2002.
- [7] NOGALSKI B., RYBICKI J.M., *Wykorzystanie metody SPACE w ocenie fundamentalnej przedsiębiorstwa*, (w:) J. DURAJ (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Łódź – Nałęczów 2000.
- [8] PENC-PIETRZAK I., *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Key Text, Warszawa 1999.
- [9] ROWE A.J., MASON R.O., DICKEL K.E., *Strategic Management and Business Policy*, Addison – Wesley Publishing Company 1986.
- [10] SZYMAŃSKI M., WALENTYNOWICZ P., *Procedura analizy SPACE*, „Przegląd Organizacji”, 7-8/2004.
- [11] WALENTYNOWICZ P., SZYMAŃSKI M., *Koncepcja usprawnień analizy SPACE*, (w:) J. JEZAK (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, t. 1, s. 617–629, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania przy Uniwersytecie Łódzkim, Łódź 2003.
- [12] WSZENDYBYŁ E., BORKOWSKI S., *Servqual the Method of Figures' Analysis In a Research of Service Quality*, [w:] 7 Międzynarodowe vedecke sympozium. Kvalita a spol'ahlivost strojov. Sprievodna akcia Medzinarodneho strojarskeho vel'trhu 2002 v Nitre, Nitra 2002.
- [13] WSZENDYBYŁ E., BORKOWSKI S., *Jakość usług hotelarskich*, [w:] *Turystyka w Polsce w warunkach integracji europejskiej i globalizacji rynku światowego*, (red.) I. JĘDRZEJCZYK, W. MYNARSKI, Katowice 2003.